Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT AGENCIES

REPORT ON AGENCIES, BOARDS AND COMMISSIONS

THE LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO

2nd Session, 38th Parliament
55 Elizabeth II

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Government Agencies
Report on agencies, boards and commissions : the Liquor Control Board of Ontario

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Rapport sur les organismes, conseils et commissions : la Régie des alcools de l'Ontario.
ISBN 1-4249-2697-1

1. Liquor Control Board of Ontario—Auditing. 2. Alcoholic beverage industry—Ontario. 3. Alcoholic beverage industry—Government policy—Ontario. 4. Drinking of alcoholic beverages—Government policy—Ontario. I. Title. II. Title: Rapport sur les organismes, conseils et commissions : la Régie des alcools de l'Ontario.

HD9364 C33 O56 2006 353.3'7 C2006-964034-3E

2007-03584/

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Mike Brown, MPP,
Speaker of the Legislative Assembly.

Sir,

Your Standing Committee on Government Agencies has the honour to present its Report and commends it to the House.

Julia Munro, MPP,
Chair.

Queen's Park
December 2006

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT AGENCIES

MEMBERSHIP LIST

JULIA MUNRO
Chair

CHERI DINOVO
Vice-Chair

MICHAEL GRAVELLE

ERNIE PARSONS

MONIQUE M. SMITH

JOHN WILKINSON

JOHN MILLOY

LAURIE SCOTT

JOSEPH TASCONA

Tonia Grannum
Clerk of the Committee

Carrie Hull
Research Officer

Larry Johnston
Research Officer

CONTENTS

INTRODUCTION	1
THE LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO	1
Mandate	2
Programs and Services	2
LCBO Stores	2
Agency Stores	3
Vintages	4
Testing Services	4
Sacramental Wine Vendors	4
Social Responsibility Program	4
Operational Overview	5
Income Statements, 2000-2005	5
Dividend to the Province	7
Expense Ratios	7
Productivity Indicators	8
Operating Expenses	8
Structure and Organization of the Board	8
DISCUSSION AND RECOMMENDATIONS	9
Opening Remarks	9
Recycling, Bottle Return and Tetra Paks	10
Agency Stores	13
Domestic Small Producers	15
Grape Growers of Ontario	15
Ontario Craft Brewers	17
Social Responsibility	19
Board Issues	20
Miscellaneous	20
Sales and Profitability	20
Customer Satisfaction	21
SUMMARY OF RECOMMENDATIONS	22

INTRODUCTION

Under Standing Order 106(e) the Standing Committee on Government Agencies is given the mandate to review the operation of all agencies, boards and commissions (ABCs) to which the Lieutenant Governor in Council makes some or all of the appointments, and all corporations to which the Crown in right of Ontario is a majority shareholder. The Committee is empowered to make recommendations on such matters as the redundancy of ABCs, their accountability, whether they should be sunsetted and whether their mandate and roles should be revised.

In accordance with its terms of reference, the Committee reviewed the Liquor Control Board of Ontario on 5 September 2006.

Appearing before the Committee from the Liquor Control Board of Ontario (LCBO) were Mr. Philip Olsson, Acting Chair and CEO; Mr. Patrick Ford, Director, Corporate Policy; Mr. Bob Peter, President and Chief Operating Officer; Mr. Alex Browning, Senior Vice President, Finance and Administration and Chief Financial Officer; and Ms. Tamara Burns, Vice President, Merchandising.

Five stakeholder groups addressed the Committee. The Ontario Public Service Employees Union was represented by Ms. Leah Casselman, President; Ms. Jo Ann Fisher, Acting Chair, LCBO division; Mr. Mike Sullivan, Vice-Chair, LCBO division; and Mr. Terry Moore, Sector Supervisor, LCBO division. Also addressing the committee were the Environmental Commissioner of Ontario, Mr. Gord Miller; the Grape Growers of Ontario, represented by Ms. Debbie Zimmerman, CEO; Mothers Against Drunk Driving, represented by Mr. Andrew Murie, CEO; and the Ontario Craft Brewers, represented by Mr. John Hay, President.

The Committee wishes to express its appreciation to all the witnesses who appeared before it during its public hearings on this agency.

This report presents the Committee's findings on the LCBO. The Committee urges the Minister responsible for the LCBO to give serious and thoughtful consideration to the Committee's recommendations.

THE LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO

The Liquor Control Board of Ontario (LCBO or the Board) regulates the production, importation, distribution and retail sale of alcoholic beverages in Ontario. The LCBO was established in 1927 following the repeal of Prohibition. It became a Crown corporation (also known as an operational

enterprise) in 1975 and now operates under the authority of the *Liquor Control Act*. The LCBO is the world's largest single purchaser and retailer of beverage alcohol.

Mandate

Under section 3(1) of the *Liquor Control Act*, the main responsibilities of the LCBO are to:

- test, buy, import and control the sale, transportation and delivery of liquor;
- establish retail stores for the sale of liquor;
- determine (subject to the *Liquor Licence Act*) the municipalities within which government stores will be established;
- establish prices for beer, wine and spirits (identical at all stores);
- determine the nature and capacity of liquor packaging;
- control the sale and delivery of sacramental wines and appoint one or more vendors of these products; and
- lease or purchase (subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council) land and buildings.

The LCBO falls under the authority of the Ministry of Public Infrastructure Renewal. A Memorandum of Understanding, dated 1989, clarifies the objectives and performance expectations of the Board.

Programs and Services

The LCBO's principal programs and activities are summarized below.

LCBO Stores

The LCBO retails its listings through 597 stores of a variety of types:

- *Flagship stores* range in size up to 25,000 square feet or more, and are located in large urban centres, carrying a global assortment of LCBO General Purchase (formerly known as the General List) and VINTAGES products and gifts. They also offer a range of LCBO customer services and special events, including: demonstration kitchens; Vintners Quality Alliance (VQA)[1] sections; listening

[1] The Vintners Quality Alliance—VQA—is an Appellation of Origin system by which consumers can identify wines made from 100% Ontario grapes. It is an independent alliance, with

stations where customers can select music for purchase; and a gift centre.

- *Full-service stores* range in size up to 20,000 square feet in major and medium-sized urban markets. They offer a wide assortment of products (2,500-3,000), a gift centre, and a VINTAGES boutique. They also stage special events to suit their local markets.
- *IMAGE stores* are found in both major and smaller urban markets. They operate with between 7,000 to 10,000 square feet and carry between 1,800 to 2,000 General Purchase products as well as a VINTAGES boutique.
- *Regular stores* are generally smaller in size and sales volume, with many locations in secondary markets and rural areas.
- *Mini-stores and kiosks* operate with 600 to 3,000 square feet in high-traffic shopping areas, and are designed to service a specific customer niche, or close perceived gaps in under-serviced areas. Examples are the Chinese kiosk in Markham and the Kosher kiosk in Thornhill.

According to the Board's 2002-03 *Annual Report*, almost one quarter (150) of its stores had been upgraded in the past five years. The 2003-04 *Annual Report* indicates that the LCBO plans to spend $75 million between now and 2008 to build or upgrade another 160 stores.

Agency Stores

The LCBO established the agency store program in 1962 to provide retail beverage alcohol service in areas of the province where the population could not support a regular LCBO store. Agency stores operate in conjunction with an established retailer, such as a general store. Beverage alcohol is purchased by the agency store operator from the nearest LCBO store at a discount, and resold in the agency store at the same price as in regular LCBO stores.

Traditionally located in Northern Ontario, agency stores began operating in the 1990s in Southern Ontario as a cost-effective way to deliver service to small communities. In fiscal 2004-05, the agency store network expanded from 181 to 194 stores, and sales reached 1.9% of total LCBO net sales.

---

representatives from Ontario's wineries, grape growers, the LCBO, and academic, hospitality and research institutions forming its Board of Directors.

Vintages

Most of the LCBO's products are marketed through its General Purchase program. VINTAGES is the premium products division. The LCBO accesses fine wines, premium spirits and speciality beers from around the world, and sells them in about 180 of its retail stores, as well as through its *Classics Catalogue* and other publications. Twice a month, VINTAGES releases more than 100 new products in selected stores. It also sponsors regular "thematic" releases, which focus on a particular region or style. In 2004-05, VINTAGES brought more than 4,465 products to market, and achieved $189.3 million in sales.

Testing Services

The LCBO operates a Quality Assurance laboratory, which tests thousands of products annually to ensure they are safe to drink, authentic and of the highest quality. The lab ensures that products are free of glass particles and other defects, are tamper-resistant, and that their labels comply with federal guidelines. The lab also tests samples seized by enforcement officers to confirm whether they were illegally manufactured or smuggled into Ontario. In 2004-05, the lab conducted about 370,000 tests.

Sacramental Wine Vendors

The LCBO appoints sacramental wine vendors to keep sacramental wine for sale and use only in religious ceremonies conducted by priests, rabbis or ministers authorized to preside at such ceremonies in a regular place of worship. Sacramental wine vendor authorizations are awarded through an application process, have a term of two years, and cost $100 per year.

Social Responsibility Program

The LCBO's social responsibility programs include encouraging the responsible use of alcohol, fund-raising for worthy causes, environmental awareness, and (as noted above) protecting public health by performing safety and quality tests on alcohol products before they are sold in LCBO stores.

Every full- and part-time LCBO employee must take a training program that prepares them for dealing with customers who appear intoxicated or under-age, second-party purchasers (a customer buying alcohol for someone who is not legally entitled to purchase it), and the handling of difficult refusals at the check-out counter. Staff are trained to challenge and refuse service to any would-be customer who appears to be impaired, or who appears to be under-age and cannot produce valid ID. In 2004-05, LCBO employees challenged 1.4 million customers; 89,000 were refused service.

Operational Overview

Income Statements, 2000-2005

Table 1 on the next page provides detailed income statements for fiscal years 2000-01 to 2004-05, plus projected figures for 2005-06.

TABLE 1: INCOME STATEMENTS, 2000/01 TO 2005/06

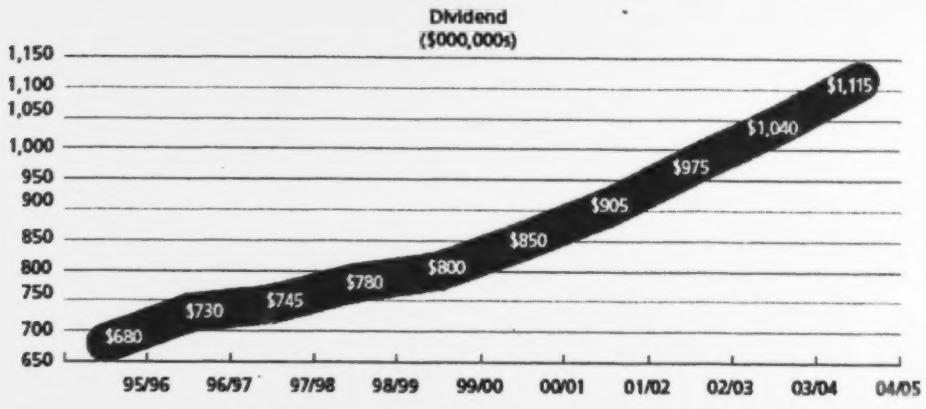
(000's)	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03 Actual	2003-04 Actual	2004-05 Actual	2005-06 Plan
Litre Sales	301,301	331,633	354,790	371,532	376,406	392,575
Unit Sales	250,277	275,418	298,587	311,083	328,913	345,467
Gross Sales	3,177,916	3,417,729	3,622,049	3,857,394	4,101,684	4,309,882
Discounts	22,611	22,171	23,853	25,576	27,335	30,245
GST	185,632	200,190	211,623	225,787	240,213	255,723
PST	255,347	275,072	288,884	308,134	328,753	346,721
Net Sales	2,714,326	2,920,296	3,097,690	3,297,897	3,505,383	3,677,193
Product Cost	1,336,621	1,472,656	1,587,079	1,645,326	1,723,615	1,817,497
In-Bound Freight	53,954	56,365	66,660	81,148	86,410	91,616
Gross Margin	1,323,751	1,391,276	1,443,951	1,571,422	1,695,358	1,768,080
% of Net Sales	48.8%	47.6%	46.6%	47.6%	48.4%	48.1%
Divisional Expenses:						
Retail Operations	11,842	12,555	13,211	13,261	13,521	14,014
Retail Stores	271,556	272,851	287,012	304,007	324,169	333,589
Total Retail	283,397	285,407	300,222	317,268	337,689	347,603
Retail Store Development & Real Estate	3,023	3,768	4,166	4,201	4,569	4,630
Warehouses	28,546	33,707	40,786	40,864	43,477	44,778
Specialty Services	3,736	3,097	2,253	2,153	2,076	2,182
Logistics Head Office	1,960	2,186	2,247	2,437	2,473	2,574
Total Logistics	34,242	38,990	45,285	45,454	48,026	49,534
Merchandising	7,573	8,450	9,159	8,892	9,512	10,238
Marketing Programs	21,754	22,323	20,729	21,142	17,823	23,944
Total Sales & Marketing	29,327	30,773	29,888	30,033	27,335	34,182
Information Technology	12,648	13,540	14,142	15,199	14,582	16,117
Human Resources	5,829	6,349	6,863	6,910	7,449	8,167
Finance & Administration Division*	9,778	13,217	13,839	14,437	14,676	15,115
Chairman, President, Security, Planning	2,333	2,605	2,629	2,779	3,218	2,825
Executive Offices	7,893	7,795	7,852	8,636	8,375	8,929
HR Programs	823	1,856	4,426	3,822	4,610	5,017
Other Corporate Programs	2,333	452	406	551	3,293	2,295
Head Office Common	1,718	1,904	2,526	2,467	2,682	2,747
Total Divisional Expenses	393,346	406,654	432,245	451,757	476,506	497,161
Contractual Severance Payments	3,423	3,467	4,046	4,469	3,602	4,596
Depreciation	40,546	44,260	47,602	49,917	50,703	54,000
Credit/Debit Card Charges	9,943	11,475	13,189	14,799	16,867	17,376
Sales Promotion	4,814	5,120	4,681	3,502	2,156	2,058
Out-Bound Freight	15,404	17,825	21,726	22.234	23,319	24,014
Total Operating Expenses	467,476	488,801	523,488	546,679	573,153	599,205
% of Net Sales	17.2%	16.7%	16.9%	16.6%	16.4%	16.3%
Operating Income	856,275	902,475	920,463	1,024,743	1,122,205	1,168,875
% of Net Sales	31.5%	30.9%	29.7%	31.1%	32.0%	31.8%
Add: Other Income	19,998	18,436	19,079	20,684	24,605	19,610
Net Income	876,273	920,913	939,542	1,045,427	1,146,810	1,188,485
% of Net Sales	32.3%	31.5%	30.3%	31.7%	32.7%	32.3%
Dividends	850,000	905,000	975,000	1,040,000	1,115,000	1,170,000
Capital Expenditures	55,689	55,735	75,061	53,434	47,465	59,000

*Due to a report structure change, Supply Chain accounts are now included in Finance & Administration Division figures.

Source: LCBO *Annual Financial Plan 2005-2006*

Dividend to the Province

The LCBO remits an annual dividend (net of expenses and excluding taxes) to the provincial treasury. The following graph illustrates the dividend remitted to the province for the last ten fiscal years.

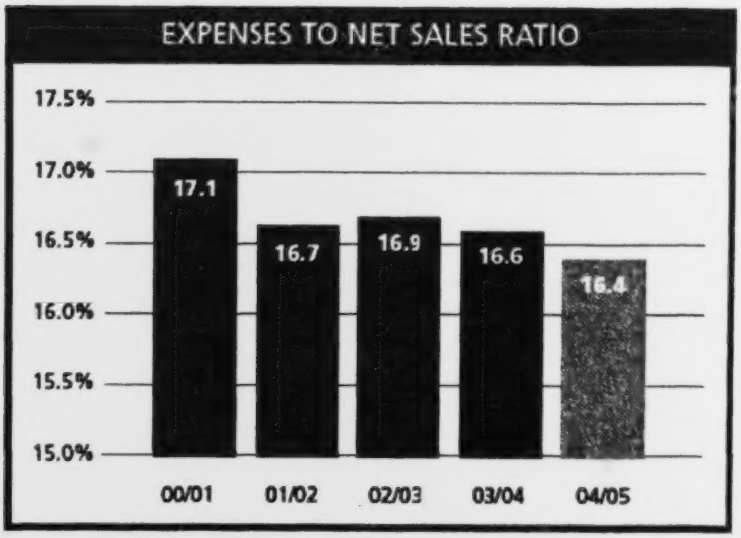


Source: LCBO *Annual Report, 2004-05*

The LCBO also transfers Provincial Sales Tax to the province each year. In 2004-05, this amount totalled $329 million.

Expense Ratios

The following graph shows the LCBO's expenses-to-net-sales ratio, a common measure used in retail enterprises, for the last five years.



Source: LCBO *Annual Report*, 2004-05

Productivity Indicators

Table 2 shows how the LCBO has managed key productivity indicators since 2000.

TABLE 2: PRODUCTIVITY INDICATORS

	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Store salary to sales	7.8%	7.3%	7.3%	7.1%	7.0%
Store expenses, % of sales	11.0%	10.3%	10.4%	10.3%	10.4%
Store salary per unit sold	$0.87	$0.80	$0.77	$0.78	$0.76
Store expenses per unit sold	$1.22	$1.12	$1.10	$1.13	$1.13
Unit sales per hour	25.5	28.7	31.5	32.3	33.5
Sales per customer	$27.86	$28.10	$28.51	$29.38	$30.80
Sales per square foot	$1,693	1,752	$1,755	$1,800	$1,859

Source: LCBO *Annual Report, 2004-05*

Operating Expenses

In 2004-05, the Board had 3,500 permanent employees and 3,400 casual employees. Tables 3 provide a breakdown of operating expenses including salaries and benefits.

TABLE 3: OPERATING EXPENSES ($000)

	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Salaries and Benefits	266,929	272,594	291,762	305,664	322,094
Depreciation	40,546	44,260	47,602	49,917	50,703
Other Expenses	160,615	172,779	186,595	193,197	202,539
Total Operating Expenses	468,090	489,633	525,959	548,778	575,336

Source: LCBO *Annual Report, 2004-05*

Structure and Organization of the Board

Under s. 2 of the *Liquor Control Act*, the Liquor Control Board consists of up to seven members, appointed by the Lieutenant Governor in Council (i.e., the cabinet). Members may serve for a term of up to five years, but usually serve for three years. The cabinet designates the chair and may designate a vice-chair. The chair also serves as the LCBO's full-time chief executive officer. Other Board members serve part-time. The Board has

met 72 times in the last three years. The Board also operates an audit and governance review committee, composed of three members elected annually by the Board.

In 2005, the chair received a salary of approximately $270,000. The vice-chair receives a per diem of $150, and the regular members, $100. The vice-chair, Philip J. Olson, is now acting as chair as per s. 2(4) of the *Liquor Control Act*.

Table 4 lists the name, position and term of appointment for current Board members.

TABLE 4: THE BOARD OF DIRECTORS

Board Member	Position	Term of Appointment
Philip J. Olsson	Vice-Chair	June 17, 2004 – June 16, 2007
Jean Simpson	Member	November 3, 2004 – November 2, 2007
Laurel Murray	Member	August 8, 2005 – August 7, 2008
Stephen Diamond	Member	September 21, 2005 – September 20, 2008
Geoffrey Larmer	Member	May 30, 2006 – May 29, 2009
Vacancy	-	-

DISCUSSION AND RECOMMENDATIONS

Opening Remarks

Officials of the LCBO were invited to appear before the Committee and to begin their dialogue with Members by making some opening remarks.

LCBO Acting Chair and CEO Philip Olsson provided a brief overview of the Board's operations. Mr. Olsson discussed the importance of the LCBO's social responsibility role and its transformation into an innovative, dynamic and efficient retailer. By embracing change and implementing improvements effectively, the LCBO has over the past 15 years transformed itself from a monolithic government agency into a well-respected and award-winning retailer, twice named Innovative Retailer of the Year by the Retail Council of Canada, to name but one of many awards.

The LCBO is now frequently cited as a leading proponent of retailing in areas such as supply chain, marketing, consumer research, staff development and store design.

Five-year strategic plans and rigorously benchmarked performance against these and other plans have enabled the LCBO to better anticipate, understand and respond to forces shaping Ontario's beverage alcohol marketplace. Successful implementation of these plans has also enabled the LCBO to not only meet but exceed its financial goals, reflected in 11 consecutive years of record dividend transfers, while also adding value to the shopping experience. In fiscal 2005-06, the LCBO dividend was an all-time high of $1.2 billion, 7.6% above the previous year.

Mr. Olsson closed his presentation by noting that the LCBO was eager to benefit from sound recommendations for improvement from the Committee and from other reviews.

Mr. Olsson and other Board officials also offered comments and observations in discussion with Committee Members around a number of specific issues.

Recycling, Bottle Return and Tetra Paks

The LCBO's environmental strategy states the following five goals:

- reducing package waste;
- increasing Blue Box recovery of LCBO containers from 64% to 80%;
- improving all aspects of environmental management;
- reducing consumption of energy and utilities by 10%; and
- promoting re-use and conservation.[2]

Section 25(5) of the *Waste Diversion Act, 2002,* stipulates that participating industries must reimburse municipalities for 50% of the costs of running their Blue Box Program. The LCBO contributes a certain amount—currently $5 million—each year, based on a complicated formula encompassing variables such as weight and type of material. Since 1998, the LCBO has contributed $35 million to municipalities to help cover the costs of recycling beverage alcohol containers in municipal Blue Box Programs.

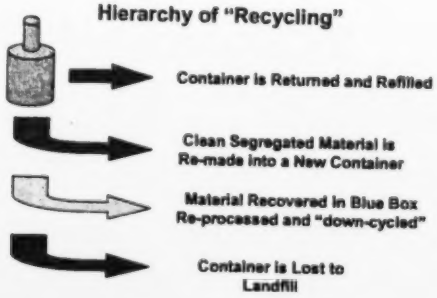
The LCBO has been criticized for its reliance on Blue Box systems to divert beverage alcohol containers from landfill, rather than implementing a bottle return system, whereby consumers pay a deposit for each item

[2] LCBO, "Backgrounder: LCBO Environmental Strategy," *News Release*, 27 April 2006. Internet site at http://www.lcbo.com/lcbo-ear/media_releases/content?pf_id=585, accessed 24 August 2006

purchased and receive a rebate upon returning the empty. The LCBO has consistently maintained that it would be impractical to implement such a program. The majority of its suppliers are foreign and would not be able to reuse the returned bottles. Furthermore, the LCBO reports that its total bottle recovery rate of 64% is comparable to the rate of recovery for all beverage containers obtained in British Columbia, where the Liquor Distribution Branch is responsible, in part, for the operation of the bottle return program.

The LCBO therefore defends its reliance on the municipal Blue Box Programs and its use of alternative packaging such as aseptic containers (also known as Tetra Paks), noting that these packages are environmentally-friendly and reduce the burden on recycling programs by removing heavy glass from the system.

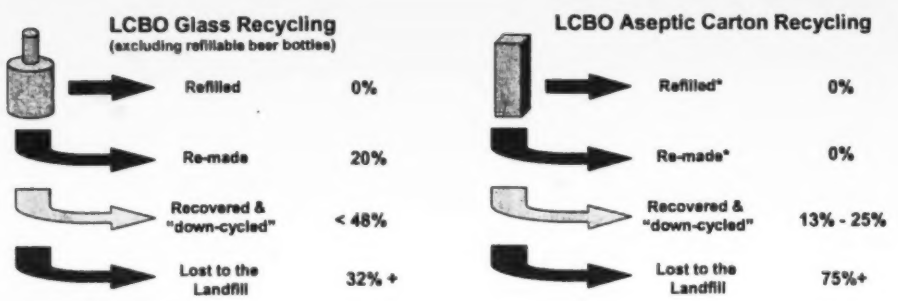
The Environmental Commissioner expressed skepticism about the LCBO's reluctance to implement a bottle return program and its use of aseptic containers. He presented information clarifying the "hierarchy" of recycling, as shown in the following illustration:


Hierarchy of "Recycling"
Container is Returned and Refilled
Clean Segregated Material is Re-made into a New Container
Material Recovered in Blue Box Re-processed and "down-cycled"
Container is Lost to Landfill

Source: The Environmental Commissioner of Ontario

The Commissioner suggested that the top system, which enables containers to be returned and refilled, is the ideal recycling system. A system which remakes material into new containers is the second best alternative. A system which takes materials recovered from a Blue Box Program and reprocesses them into lower-quality materials such as landfill is third in the hierarchy, and is sometimes called down-cycling. Finally, the least-preferred end state is one in which containers are lost to landfill (technically, this is not a form of recycling).

According to the Environmental Commissioner, the LCBO's glass and aseptic carton programs have the following recycling profiles:



Source: The Environmental Commissioner of Ontario

Thus, while the LCBO reports that its overall glass recovery rate is approximately 64%, the Environmental Commissioner suggested that the bulk of this material is primarily "down-cycled," or used to make lower quality material such as landfill and aggregate. Similarly, none of the LCBO's aseptic containers are refilled or re-made into new containers. The Commissioner commented that the environmental benefits of Tetra Paks in relation to glass were as of yet uncertain.

The LCBO noted that the use of aseptic beverage alcohol containers, a reduce strategy, has only emerged in the past year and therefore no data yet exists on their recycling potential. The Committee also noted that historic data on the recycling of aseptic containers suggests that schools have not processed children's juice boxes through the Blue Box Program. Regardless, the Commissioner argued that it should be a societal objective to move up the recycling hierarchy, so that a higher percentage of products are refilled or remade.

The Committee therefore recommends that:

1. **The LCBO implement a deposit-return system for all LCBO containers.**

Under a deposit-return system, the Commissioner suggested that Ontario producers could reuse bottles if they wished while foreign bottles could be melted down and remade into new containers. The Blue Box program would still be used, perhaps more efficiently, once the heavy glass was out of the system.

According to the Commissioner, the new system could potentially be financed from the following sources:

- unredeemed deposits (deposits that are not collected by the consumer);

- the $5 million annual contribution that the LCBO makes to the Blue Box Program; or
- the environmental levy collected on non-refillable containers (amounting to approximately $65 million per year according to the Commissioner).

The Environmental Commissioner also recommended that the LCBO be designated as a prescribed agency under Ontario's *Environmental Bill of Rights* so that its policies would be subject to review and comment by the general public.

The Committee therefore recommends that:

2. **Consideration be given to designating the LCBO as a prescribed agency under Ontario's *Environmental Bill of Rights*.**

The Committee also asked the LCBO why it does not have Blue Boxes at its retail stores, to provide a deposit for Ontarians who do not have access to a municipal Blue Box Program. The LCBO indicated that it would explore this option.

The Committee therefore recommends that:

3. **Blue Boxes be made available at LCBO retail outlets until a deposit-return system is in place across the province.**

Agency Stores

As noted above, the LCBO established the agency store program in 1962 to provide retail beverage alcohol service in areas of the province where the population could not support a regular LCBO store. Traditionally located in Northern Ontario, agency stores began operating in the 1990s in Southern Ontario as a cost-effective way to deliver services to small communities that might not otherwise have access to an LCBO outlet.

However, officials from the Ontario Public Service Employees Union alleged that the LCBO is engaged in, in OPSEU's language, a covert form of privatization through the expansion of its agency store network. According to OPSEU, between 1995 and 2005, the number of agency stores has doubled from 82 to 194.[3] Total agency store sales increased from $17 to $78 million.[4]

[3] The LCBO's *Annual Reports* confirm these figures.
[4] The LCBO's *Annual Financial Plan*, 2005-06, indicates that agency store sales were $72.7 million in 2005-06.

OPSEU officials argued that the expansion of agency stores is a threat to the social responsibility mandate of the LCBO. Representatives referred to a report authored by leading public health organizations that concluded that public alcohol distribution systems are typically more restrained in their promotion of alcohol sales and more likely to challenge and refuse sales to the under-aged or intoxicated.[5] While the LCBO has a program to monitor agency stores, OPSEU contends that it is inadequate to ensure that these outlets are not selling to minors or people who are intoxicated. When asked by committee members for evidence of this assertion, OPSEU indicated they only had anecdotal reports, and provided no actual evidence to support these allegations.

LCBO officials replied that private operators risk losing their license if they sell alcohol to minors or intoxicated individuals. In response to the Committee's request for further information, the LCBO added that all agency store employees involved in retailing beverage alcohol must complete the LCBO's mandatory training program to ensure the responsible sale of beverage alcohol. All challenges and refusals of service for reasons of age or intoxication must be documented and submitted to the LCBO on a monthly basis. In 2005/06, LCBO agency stores challenged 49,271 potential customers and refused service to 4,126. Of the total number of refusals, 3,009 were for reasons of age, 867 were for reasons of intoxication and 250 were for other reasons, such as an attempted purchase for a third party (e.g., underage).

OPSEU officials also maintained that agency stores threaten existing LCBO outlets and employees. Agency stores are permitted to operate a maximum of 83 hours per week and may also remain open on public holidays. Many LCBO stores have been restricted to 56 hours per week, and some have been ordered to close one day per week between September and May.

OPSEU officials also alleged that there is no policy requiring public notification or public hearings for new agency stores or renewal of agency licenses. According to OPSEU the selection of the individual store operator is made by the LCBO through a competitive bidding process, once again with no mechanism for local input. LCBO representatives noted that the local municipality is consulted prior to the LCBO taking out advertisements in local papers when it is seeking applicants.

---

[5] Addictions Ontario et al., "Alcohol and Public Health: The Implications of Changes to Ontario's Beverage Alcohol System," submission to the Beverage Alcohol System Review Panel, 25 February 2005. Internet site at http://www.apolnet.ca/infopacks/controls/priv/OntarioBeverageAlcoholSystemReviewPublicHealthSubmission.pdf#search=%22%22alcohol%20and%20public%20health%22%20ontario%22, accessed 13 September 2006.

LCBO officials also indicated that the organization does not approve agency stores that are located less than 10 kilometres from an existing LCBO outlet. The Committee noted that agency stores may help to preserve a fragile business district in a small community. If a new LCBO store were built some distance away, these communities might lose this traffic. LCBO officials also commented that, in all cases but one, agency stores buy their alcohol from the local LCBO outlet, helping to preserve jobs at that location.

Some Committee Members suggested that some agency stores were generating more sales than small LCBO outlets, and therefore questioned the rationale for opening an agency store. The LCBO notes that it has not converted any agency stores into LCBO outlets, but that one or two agency stores have sales that could merit consideration for such a conversion.

The Committee therefore recommends that:

4. **Where possible, and allowing for special local circumstances, agency stores should maintain hours of operation that are comparable to those of neighbouring LCBO stores.**

5. **Where possible, existing agency stores be replaced with regular LCBO stores where the agency store sales volumes meet the minimum level to sustain an LCBO-run outlet.**

6. **No new agency store location be considered unless it is demonstrated that:**
   - **there is no existing LCBO outlet within 10 kilometres of the proposed agency store location;**
   - **the proposed host community cannot be served through an existing LCBO store; and**
   - **current and future demand is not sufficient to sustain either a regular "stand alone" LCBO store or an LCBO-operated kiosk.**

Domestic Small Producers

Grape Growers of Ontario

During its presentation before the Committee, the LCBO distributed a list of its numerous programs promoting the sale of VQA and Ontario wines. Close to 300 LCBO store employees are designated as the local Ontario wine advocate or WOW (World of Ontario Wines) Leader to promote Ontario wine sales. These employees are trained in educating customers about the difference between VQA wines and cellared in Canada wines.

Two VQA "superstar" wines are selected every month, with dedicated shelving, no-charge promotional materials and a profile in *Food & Drink*. A VINTAGES VQA "Discovery" wine is also selected every month for promotion. VQA wines are also placed prominently near the front of the store in all LCBO outlets.

The CEO of the Grape Growers of Ontario (GGO) expressed approval of LCBO programs promoting Ontario wines, and indicated that such support is justified because each vine planted in Ontario generates $13 in tax for the province. However, the CEO stated that several outstanding issues prevent Ontario wines from improving their market position.

Many small VQA wineries do not have access to the LCBO because they need to have a certain number of cases available for sale. The LCBO grants shelf space based on market share, giving Ontario wines an extra 4% in order to promote them.

Furthermore, there are approximately 290 off-site winery retail store licenses available in Ontario, the majority of which are owned by Vincor/Constellation and Andrés. Small wineries are unable to benefit from these stores, which sell their own products.

The CEO of the Grape Growers of Ontario also highlighted the misconception that Ontario wine is 100% Ontario grown, when it is often blended.

In response to the Committee's request for further information, the LCBO informed the Committee that the following trade rulings and agreements have capped the number of off-site winery retail store licences at 290 since 1993:

- a 1987 GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) Panel ruling regarding wine sales and Canada's national treatment obligations under that agreement;
- the Canada/US Free Trade Agreement (later NAFTA), Article 804 2(b) stating that Canada may "maintain a measure requiring wine store outlets in existence on October 4, 1987 in the provinces of Ontario and British Columbia to discriminate in favour of wine of those provinces to a degree no greater than the discrimination required by such existing measures"; and
- the Canada-European Union Agreement on Trade in Wine and Spirits, 1989 and 2003.

The Committee therefore recommends that:

7. **More shelf space be granted to 100% Ontario wine.**

8. **The LCBO review ways to enhance retail opportunities for small and medium VQA wineries, given Ontario's obligations under trade treaties that have capped the number of off-site winery retail store licences at 290 since 1993.**

9. **The LCBO further promote consumers' understanding of the distinctive nature of VQA wine and Ontario-grown wine.**

Ontario Craft Brewers

In its presentation to the Committee, the LCBO discussed several programs it offers to Ontario craft brewers. Craft brewers direct-deliver to LCBO stores. Each small brewer decides how many stores it can distribute to with its resources. The LCBO's beer category management team works with that brewer to facilitate the matching of the brewery and stores. The district manager and store manager then take over to work with that small brewer and promote successful sales of that product in their store.

Forty LCBO stores have specific fixtures to highlight Ontario craft beer. From the LCBO's perspective, the size of a brewery doesn't limit its possibility or its potential with the LCBO. Rather, it is up to the amount of work performed, the size of the craft brewer's infrastructure, and how many stores it wishes to support with its distribution system.

The President of the Ontario Craft Brewers (OCB) spoke positively of the services provided by the LCBO to small breweries. The Committee learned that sales of OCB products have grown between 30% and 50% in the last year at the LCBO, in part because consumers are increasingly demanding premium products.[6]

However, the President expressed some concern about the LCBO's shelving policy, which awards products shelf space based on sales volume. Under such a system, it is fairly easy for a new product to be given initial shelf space, but much more difficult to retain it. Craft brewers do not have the advertising budget of larger brewers that permits them to attract customers quickly. A growth-based shelf space policy might improve the position of microbrewers, particularly in the early stages of a product's launch. The OCB responded to requests for further information by stating that the typical shelf time granted by the LCBO is one to two months, while

[6] The LCBO noted that sales of mid-market Canadian beers have suffered as a consequence.

microbrewery products need six months to a year in order to establish a brand identity. The OCB is presently working with the LCBO to increase this shelf time.

Because the LCBO is a premium retailer, it demands a higher cost of service (COS) fee than for example, the Beer Store, though all beer suppliers are charged the same fee. It costs microbrewers approximately $5 extra per case of 24 beer to sell their products in the LCBO as compared to the brewers' own stores. Given the already small margins of these products, the service fees can be onerous. The OCB responded to requests for further information by clarifying that the LCBO has a COS of $60.60 per hectolitre (100 litres) of product. The COS at Brewers Retail is approximately $41 per hectolitre. However, Brewers Retail also charges an additional $6 per hectolitre to brewers selling through the LCBO, as Brewers Retail must handle the empty bottles.

According to the OCB, a typical small brewer can expect a profit margin of 4% in dealing strictly with the LCBO. If the hypothetical brewer were dealing strictly with Brewers Retail, its profit margin would be approximately 8%.

The LCBO responded to the Committee's request for further information by noting that it allocates shelf space by store on the basis of product sales within that particular store. The term "market share" refers to the roll-up of product sales into their categories (e.g., Vodka or Chilean Wine) and the share that category has in the overall store portfolio based on product sales.

The LCBO states that space allocation on this basis is critical to ensuring operational efficiency and is the industry standard practice for all large retailers. If, for example, a high volume sales product was "under-shelved" relative to its overall share of sales within a store, additional staff time and operating cost would be needed to keep the product "in stock."

The Committee therefore recommends that:

10. **The LCBO consider implementing a growth-based shelf space policy, to permit craft brewers a sufficient amount of time to expose their products.**

11. **The LCBO employ enhanced measures to carry, display and promote craft brewery products.**

12. **The LCBO consider giving microbrewers a rebate on their Cost of Service (COS) fee, perhaps scaled to sales volumes.**

Social Responsibility

LCBO officials provided the Committee with details about the organization's social responsibility programs and partnerships. The LCBO maintains a successful challenge and refusal program and also forges partnerships with organizations such as Mothers Against Drunk Driving (MADD), with which it develops advertising campaigns. The LCBO indicated that one of the measures of success of these campaigns is obtained by asking research participants whether they would exercise greater care with respect to consuming alcohol after viewing the ads.

The Committee questioned LCBO officials about the organization's monitoring of drinking and driving deaths/injuries and other alcohol-related deaths and illnesses. Officials revealed that the LCBO obtains this data from other organizations and employs it in developing social responsibility programs, and provided the Committee with the data in its post-hearing submissions. The LCBO stressed that it uses the most up-to-date data on alcohol-related motor vehicle accidents to inform campaign development. Independent third-party research guides LCBO campaign and program development, and where possible, post-test evaluation.

During the Committee hearings, LCBO officials agreed that trends in alcohol-related deaths and injuries would be an important measure of the effectiveness of their programs, in combination with related measures of effectiveness from law enforcement agencies. In its later submissions, the LCBO stated that it would not be possible to evaluate any single campaign in terms of changes in injury and death rates. The LCBO also stressed that it promotes responsible drinking, and that its campaigns are not designed to address problem drinking and dependence, serious issues best confronted by expert organizations.

The Committee therefore recommends that:

13. **The LCBO continue to improve its social responsibility programs.**

The CEO of MADD stressed that organization's continued support for the LCBO as a government-controlled alcohol monopoly, citing a World Health Organization (WHO) study indicating that government monopolies are a key means for controlling alcohol-related harms.[7] MADD also stressed that a public monopoly is able to dedicate a specific percentage of its budget to social responsibility.

---

[7] WHO, *Global Status Report: Alcohol Policy* (Geneva: WHO, 2004), p. 16. Internet site at http://www.who.int/substance_abuse/publications/en/Alcohol%20Policy%20Report.pdf, accessed 13 September 2006.

The Committee therefore recommends that:

14. **The LCBO consider increasing the percentage of its budget devoted to social responsibility, approximately $2.5 million at present.**

LCBO officials were asked about their cooperation with the Ontario Provincial Police and First Nations' police services in order to address the issue of bootlegging LCBO alcohol into dry communities. Individuals are known to purchase extremely large quantities of alcohol at LCBO outlets for resale in these communities. The LCBO concurred that this was a longstanding problem and that it was actively involved in discussions aimed at its resolution.

The Committee therefore recommends that:

15. **The LCBO develop a strategy to address the longstanding problem of the sale of large quantities of alcohol to known bootleggers, in partnership with the Ontario Provincial Police and First Nations' police services.**

Board Issues

Mr. Olsson, acting part-time Chairman and CEO, was asked about his dual responsibilities. According to Mr. Olsson, the LCBO has requested that legislation be drafted separating the Chair and CEO functions. It has been proposed that the Chair be made a part-time, non-executive position.

The Committee therefore recommends that:

16. **The LCBO formally separate its Chair and CEO functions.**

Miscellaneous

Sales and Profitability

At the request of the Committee, LCBO officials provided general information about the organization's programs to improve sales and increase profitability. In the last 15 years, the LCBO transformed itself by improving customer service, upgrading its stores, and training its staff. In the last four years, the LCBO has focussed on improving the management of its supply chain. The LCBO now turns[8] its inventory 7.6 times per year, as opposed to its former rate of 5 times per year. In other words, the LCBO keeps a smaller stock and orders more frequently, which keeps less money

[8] Sells its total stock.

tied up in inventory. A new point-of-sale system has allowed for further improved inventory management in addition to reducing the sales transaction time to approximately one second.

The LCBO revealed that in the future, it plans to expand its Vintages corners, improve its selection of beer, and add tasting bars and kitchens to more stores to permit wine appreciation events and cooking classes.

Customer Satisfaction

At the request of the Committee, the LCBO indicated that it measures customer satisfaction using three methods:

- 2,500 customers are annually interviewed in-depth about their shopping experience;
- 700 customers are surveyed by telephone every month; and
- 700 professional shoppers go into stores across the province every month to report on store practices.

Although the LCBO was not asked to report on trends in customer satisfaction, material on the organization's website indicates that 78% of shoppers now rate their shopping experience as very high, compared to rates in the low 70%s when the interviews began in 1998.

SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

The Committee recommends that:

1. **The LCBO implement a deposit-return system for all LCBO containers.**

2. **Consideration be given to designating the LCBO as a prescribed agency under Ontario's *Environmental Bill of Rights*.**

3. **Blue Boxes be made available at LCBO retail outlets until a deposit-return system is in place across the province.**

4. **Where possible, and allowing for special local circumstances, agency stores should maintain hours of operation that are comparable to those of neighbouring LCBO stores.**

5. **Where possible, existing agency stores be replaced with regular LCBO stores where the agency store sales volumes meet the minimum level to sustain an LCBO-outlet.**

6. **No new agency store location be considered unless it is demonstrated that:**
   - **there is no existing LCBO outlet within 10 kilometres of the proposed agency store location;**
   - **the proposed host community cannot be served through an existing LCBO store; and**
   - **current and future demand is not sufficient to sustain either a regular "stand alone" LCBO store or an LCBO-operated kiosk.**

7. **More shelf space be granted to 100% Ontario wine.**

8. **The LCBO review ways to enhance retail opportunities for small and medium VQA wineries, given Ontario's obligations under trade treaties that have capped the number of off-site winery retail stores licences at 290 since 1993.**

9. **The LCBO further promote consumers' understanding of the distinctive nature of VQA wine and Ontario-grown wine.**

10. **The LCBO consider implementing a growth-based shelf space policy, to permit craft brewers a sufficient amount of time to expose their products.**

11. **The LCBO employ enhanced measures to carry, display and promote craft brewery products.**

12. **The LCBO consider giving microbrewers a rebate on their Cost of Service (COS) fee, perhaps scaled to sales volume.**

13. **The LCBO continue to improve its social responsibility programs.**

14. **The LCBO consider increasing the percentage of its budget devoted to social responsibility, approximately $2.5 million at present.**

15. **The LCBO develop a strategy to address the longstanding problem of the sale of large quantities of alcohol to known bootleggers in partnership with the Ontario Provincial Police and First Nations' police services.**

16. **The LCBO formally separate its Chair and CEO functions.**

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

RAPPORT SUR LES ORGANISMES, CONSEILS ET COMMISSIONS

LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO

2e Session, 38e Parliament
55 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des organismes gouvernementaux
Rapport sur les organismes, conseils et commissions : la Régie des alcools de l'Ontario

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Report on agencies, boards and commissions : the Liquor Control Board of Ontario.
ISBN 1-4249-2697-1

1. Régie des alcools de l'Ontario—Audit. 2. Boissons alcoolisées—Industrie—Ontario.
3. Boissons alcoolisées—Industrie—Politique gouvernementale—Ontario.
4. Consommation d'alcool—Politique gouvernementale—Ontario. I. Titre. II. Titre: Report on agencies, boards and commissions : the Liquor Control Board of Ontario.

HD9364 C33 O56 2006 353.3'7 C2006-964034-3F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Mike Brown, MPP,
Président de l'Assemblée législative de l'Ontario.

Monsieur,

Votre Comité permanent des organismes gouvernementaux a l'honneur de présenter son rapport et le confié.

Julia Munro, MPP,
Présidente

Julia Munro

Queen's Park
Décembre 2006

COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

COMPOSITION DU COMITÉ

JULIA MUNRO
Présidente

CHERI DINOVO
Vice-présidente

MICHAEL GRAVELLE

ERNIE PARSONS

MONIQUE M. SMITH

JOHN WILKINSON

JOHN MILLOY

LAURIE SCOTT

JOSEPH TASCONA

Tonia Grannum
Greffière du comité

Carrie Hull
Recherchiste

Larry Johnston
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO 2
- Mandat 2
- Programmes et services 2
  - Succursales de la LCBO 2
  - Magasins-agences 3
  - Vintages 4
  - Services d'analyse 4
  - Vendeurs de vin de messe 4
  - Programmes de responsabilité sociale 5
- Aperçu opérationnel 5
  - États des résultats, 2000-2005 5
  - Dividende versé à la province 7
  - Ratio de charges 7
  - Indicateurs de productivité 8
  - Charges d'exploitation 8
  - Structure et organisation de la Régie 8

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS 9
- Observations préliminaires 9
- Recyclage, consignation des bouteilles et emballages Tetra Pak 10
- Magasins-agences 14
- Petits producteurs ontariens 16
  - Grape Growers of Ontario 16
  - Brasseurs artisanaux de l'Ontario 18
- Responsabilité sociale 20
- Questions touchant la Régie 22
- Divers 22
  - Ventes et rentabilité 22
  - Satisfaction des clients 23

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS 24

INTRODUCTION

En vertu de l'article 106(e) du Règlement de l'Assemblée législative de l'Ontario, le Comité permanent des organismes gouvernementaux a le mandat d'étudier le fonctionnement des organismes, conseils et commissions dont le lieutenant-gouverneur en conseil nomme tout ou partie des membres, ainsi que des personnes morales dont la Couronne du chef de l'Ontario est le principal actionnaire. Le Comité a le pouvoir de faire des recommandations sur des questions telles que la redondance des organismes, conseils et commissions, leur responsabilité, la pertinence de les soumettre à des dispositions de temporisation ainsi que de réviser leurs rôles et leurs mandats.

Conformément à son mandat, le Comité a examiné la Régie des alcools de l'Ontario le 5 septembre 2006.

M. Philip Olsson, président-directeur général intérimaire, M. Patrick Ford, directeur, Politiques de l'entreprise, M. Bob Peter, président et chef des opérations, M. Alex Browning, vice-président principal, Finances et administration et chef des Services financiers, et M^me^ Tamara Burns, vice-présidente, Marchandisage, tous de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), ont témoigné devant le Comité.

Cinq groupes d'intervenants ont pris la parole devant le Comité. Le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario était représenté par les personnes suivantes : M^me^ Leah Casselman, présidente, M^me^ Jo Ann Fisher, présidente du conseil par intérim, division de la LCBO, M. Mike Sullivan, vice-président, division de la LCBO, et M. Terry Moore, superviseur de secteur, division de la LCBO. Le Commissaire à l'environnement de l'Ontario, M. Gord Miller, l'association Grape Growers of Ontario, représentée par M^me^ Debbie Zimmerman, p.-d. g., l'organisme Les mères contre l'alcool au volant, représenté par M. Andrew Murie, p.-d. g., et l'Ontario Craft Brewers, représentée par M. John Hay, président, ont également pris la parole devant le Comité.

Le Comité tient à remercier tous les témoins qui ont comparu devant lui au cours de ses audiences publiques sur cet organisme.

Ce rapport présente les conclusions du Comité sur la LCBO. Le Comité encourage vivement le ministre responsable de la LCBO à étudier sérieusement les recommandations formulées par le Comité.

LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO

La Régie des alcools de l'Ontario (la LCBO ou la Régie) réglemente la production, l'importation, la distribution et la vente au détail des boissons alcooliques en Ontario. La LCBO a été créée en 1927 à la suite de l'abrogation de la loi sur la prohibition. Devenue société d'État (connue également sous le nom de société commerciale) en 1975, la LCBO exerce maintenant ses activités en vertu de la *Loi sur les alcools*. La LCBO est le plus gros acheteur et détaillant de boissons alcooliques du monde.

Mandat

Aux termes de l'article 3(1) de la *Loi sur les alcools*, les principales responsabilités de la LCBO sont les suivantes :

- tester, acheter, importer et surveiller la vente, le transport et la livraison des boissons alcooliques;
- établir des magasins de vente au détail de boissons alcooliques;
- désigner, sous réserve de la *Loi sur les permis d'alcool,* les municipalités où des magasins du gouvernement seront établis;
- fixer les prix de vente des bières, des vins et des spiritueux (des prix uniformes dans tous les magasins);
- déterminer la nature et la capacité des contenants à utiliser pour les boissons alcooliques;
- surveiller la vente et la livraison de vin de messe et nommer un ou plusieurs vendeurs de ce produit;
- louer ou acheter (sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil) des terrains et des bâtiments.

La LCBO relève du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique. Un protocole d'entente, conclu en 1989, précise les objectifs et les attentes en matière de rendement de la Régie.

Programmes et services

Les activités et programmes principaux de la LCBO sont résumés ci-dessous.

Succursales de la LCBO

La LCBO vend ses produits dans un réseau de 597 succursales de différents types :

- Les *succursales de prestige* ont une superficie pouvant atteindre 25 000 pieds carrés et plus, sont situées dans les grands centres urbains et offrent une sélection globale de produits d'achat courant

de la LCBO (auparavant le répertoire général des produits de la LCBO) et de produits et cadeaux VINTAGES. Elles offrent également un éventail de services à la clientèle et d'événements spéciaux, notamment des cuisines de démonstration, des sections Vintners Quality Alliance (VQA)[1], des postes d'écoute où les clients peuvent écouter et acheter de la musique et un centre de cadeaux.

- Les *succursales* offrant un *service complet* ont une superficie pouvant atteindre 20 000 pieds carrés dans les marchés urbains principaux et dans ceux de taille moyenne. Elles offrent une vaste sélection de produits (entre 2 500 et 3 000), un centre de cadeaux et une boutique VINTAGES. Elles tiennent également des événements spéciaux adaptés à leurs marchés locaux.
- Les *succursales IMAGE* se trouvent dans les principaux marchés urbains ainsi que dans ceux de moindre importance. D'une superficie allant de 7 000 à 10 000 pieds carrés, elles offrent entre 1 800 et 2 000 produits d'achat courant ainsi qu'une boutique VINTAGES.
- Les *succursales ordinaires* sont en général plus petites du point de vue de la superficie et du volume des ventes et on les trouve en grand nombre dans les marchés secondaires et les régions rurales.
- Les *mini-succursales* et les *kiosques* occupent une superficie de 600 à 3 000 pieds carrés dans des centres commerciaux très achalandés; ils visent à servir une clientèle de créneau ou à combler des lacunes dans des régions mal desservies. Le kiosque chinois à Markham et le kiosque kasher à Thornhill en sont des exemples.

D'après le *Rapport annuel* 2002-2003 de la Régie, près du quart (150) de ses succursales ont été modernisées au cours des cinq dernières années. Le *Rapport annuel* 2003-2004 indique que la LCBO prévoit d'injecter 75 millions de dollars d'ici 2008 dans la construction ou la modernisation de 160 autres succursales.

Magasins-agences

La LCBO a créé le programme de magasin-agence en 1962 pour offrir un service de vente au détail de boissons alcooliques dans des localités de la province où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO. Les magasins-agences sont

[1] La Vintners Quality Alliance—VQA—est un système d'appellations d'origine contrôlée qui permet aux consommateurs de repérer les vins fabriqués uniquement avec des raisins de l'Ontario. Il s'agit d'une alliance indépendante dont le conseil d'administration est composé de représentants d'établissements vinicoles de l'Ontario, de viticulteurs, de la LCBO et d'établissements des secteurs de l'enseignement, de l'accueil et de la recherche.

exploités en partenariat avec des détaillants établis, comme un magasin général. L'exploitant du magasin-agence achète les boissons alcooliques à rabais auprès de la succursale de la LCBO la plus proche et les revend dans le magasin-agence au même prix que dans les succursales ordinaires de la LCBO.

Situés traditionnellement dans le Nord de l'Ontario, les magasins-agences ont commencé à faire leur apparition dans le Sud de l'Ontario dans les années 1990 pour servir les petites collectivités de façon efficiente. Au cours de l'exercice 2004-2005, le réseau de magasins-agences est passé de 181 à 194 magasins et les ventes ont atteint 1,9 % des ventes nettes totales de la LCBO.

Vintages

La plupart des produits de la LCBO sont commercialisés dans le cadre de son programme d'achats courants. VINTAGES est la division des produits haut de gamme. La LCBO achète des vins haut de gamme et des spiritueux de choix et des bières de spécialité dans le monde entier et les vend dans environ 180 de ses succursales ainsi que par le biais de son catalogue *Les Classiques* et d'autres publications. Deux fois par mois, VINTAGES introduit plus de 100 nouveaux produits dans des succursales sélectionnées. La division parraine également des offres « thématiques » régulières qui sont axées sur une région ou sur un style en particulier. En 2004-2005, VINTAGES a introduit plus de 4 465 produits sur le marché et a réalisé des ventes de 189,3 millions de dollars.

Services d'analyse

La LCBO possède un laboratoire d'assurance de la qualité qui analyse des milliers de produits tous les ans pour garantir qu'ils sont sans danger, authentiques et de qualité supérieure. Le laboratoire s'assure que les produits sont exempts de particules de verre et d'autres défauts, qu'ils sont inaltérables et que leur étiquetage respecte les lignes directrices du gouvernement fédéral. Le laboratoire analyse également des échantillons saisis par les représentants de la loi pour déterminer si les produits sont de fabrication clandestine ou de contrebande. En 2004-2005, le laboratoire a effectué quelque 370 000 analyses.

Vendeurs de vin de messe

La LCBO désigne des vendeurs de vin de messe pour assurer la vente de vin devant servir uniquement lors de cérémonies religieuses dirigées par des prêtres, des rabbins ou des ministres qui sont autorisés à présider ces cérémonies dans des lieux consacrés au culte. L'autorisation de vendre du vin de messe est assujettie à des frais annuels de 100 $ et elle est valide pour deux ans.

Programmes de responsabilité sociale

Les programmes de responsabilité sociale de la LCBO comprennent la sensibilisation du public à la consommation d'alcool responsable, la collecte de fonds pour de bonnes causes, la sensibilisation à la protection de l'environnement et, conformément à ce qui est mentionné ci-dessus, la protection de la santé publique au moyen d'analyses de la salubrité et de la qualité des produits alcooliques réalisées avant la vente des produits dans les succursales de la LCBO.

Tous les employés de la LCBO, qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel, doivent suivre un programme de formation qui leur apprend à traiter avec les clients qui semblent en état d'ébriété, ne pas avoir l'âge légal pour consommer de l'alcool, avec les personnes qui achètent de l'alcool pour quelqu'un d'autre (un client qui achète de l'alcool pour une personne mineure) et faire face aux situations difficiles à la caisse. Les employés apprennent à contester le droit d'acheter de l'alcool et à refuser de servir quiconque semble en état d'ébriété ou semble d'âge mineur et n'est pas en mesure de présenter des pièces d'identité valides. En 2004-2005, les employés de la LCBO ont contesté le droit d'acheter de l'alcool à 1,4 million de clients et ont refusé de servir 89 000 d'entre eux.

Aperçu opérationnel

États des résultats, 2000-2005

Le tableau 1 ci-après présente les états des résultats détaillés pour les exercices 2000-2001 à 2004-2005, ainsi que les prévisions pour 2005-2006.

TABLEAU 1 : ÉTATS DES RÉSULTATS, 2000-2001 À 2005-2006

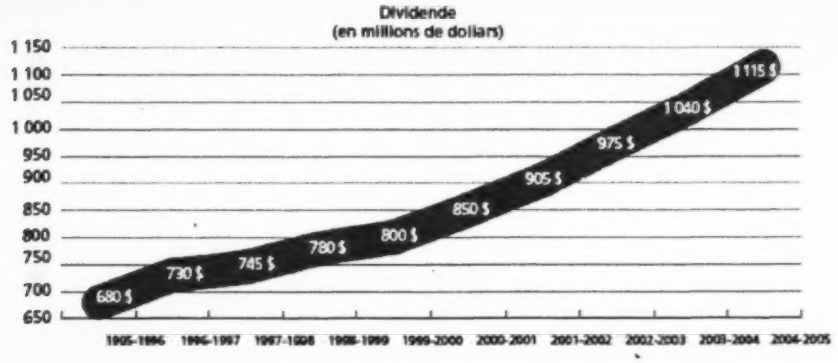
(en milliers de dollars)	2000-01 Réels	2001-02 Réels	2002-03 Réels	2003-04 Réels	2004-05 Réels	2005-06 Prévus
Ventes de litres	301 301	331 633	354 790	371 532	376 406	392 575
Ventes d'unités	250 277	275 418	298 587	311 083	328 913	345 467
Ventes brutes	3 177 916	3 417 729	3 622 049	3 857 394	4 101 684	4 309 882
Remises	22 611	22 171	23 853	25 576	27 335	30 245
TPS	185 632	200 190	211 623	225 787	240 213	255 723
TVP	255 347	275 072	288 884	308 134	328 753	346 721
Ventes nettes	2 714 326	2 920 296	3 097 690	3 297 897	3 505 383	3 677 193
Coût des produits	1 336 621	1 472 656	1 587 079	1 645 326	1 723 615	1 817 497
Fret (march. en arr.)	53 954	56 365	66 660	81 148	86 410	91 616
Marge brute	1 323 751	1 391 276	1 443 951	1 571 422	1 695 358	1 768 080
en % des ventes nettes	48,8 %	47,6 %	46,6 %	47,6 %	48,4 %	48,1 %
Charges des divisions :						
Activités de détail	11 842	12 555	13 211	13 261	13 521	14 014
Succursales de vente au détail	271 556	272 851	287 012	304 007	324 169	333 589
Total, détail	283 397	285 407	300 222	317 268	337 689	347 603
Aménagement des succursales et immobilier	3 023	3 768	4 166	4 201	4 569	4 630
Entrepôts	28 546	33 707	40 786	40 864	43 477	44 778
Services spéciaux	3 736	3 097	2 253	2 153	2 076	2 182
Logistique, siège social	1 960	2 186	2 247	2 437	2 473	2 574
Total, logistique	34 242	38 990	45 285	45 454	48 026	49 534
Commercialisation	7 573	8 450	9 159	8 892	9 512	10 238
Programmes de marketing	21 754	22 323	20 729	21 142	17 823	23 944
Total, ventes et marketing	29 327	30 773	29 888	30 033	27 335	34 182
Technologie de l'information	12 648	13 540	14 142	15 199	14 582	16 117
Ressources humaines	5 829	6 349	6 863	6 910	7 449	8 167
Division des finances et de l'administration*	9 778	13 217	13 839	14 437	14 676	15 115
Président du conseil, président, sécurité, planification	2 333	2 605	2 629	2 779	3 218	2 825
Bureaux des dirigeants	7 893	7 795	7 852	8 636	8 375	8 929
Programmes des RH	823	1 856	4 426	3 822	4 610	5 017
Autres programmes généraux	2 333	452	406	551	3 293	2 295
Siège social, frais courants	1 718	1 904	2 526	2 467	2 682	2 747
Total, charges des divisions	393 346	406 654	432 245	451 757	476 506	497 161
Indemnités de départ aux employés contractuels	3 423	3 467	4 046	4 469	3 602	4 596
Dépréciation	40 546	44 260	47 602	49 917	50 703	54 000
Frais de carte de crédit/débit	9 943	11 475	13 189	14 799	16 867	17 376
Promotion des ventes	4 814	5 120	4 681	3 502	2 156	2 058
Fret (march. à dest.)	15 404	17 825	21 726	22.234	23 319	24 014
Total, charges d'exploitation	467 476	488 801	523 488	546 679	573 153	599 205
en % des ventes nettes	17,2 %	16,7 %	16,9 %	16,6 %	16,4 %	16,3 %
Bénéfice d'exploitation	856 275	902 475	920 463	1 024 743	1 122 205	1 168 875
en % des ventes nettes	31,5 %	30,9 %	29,7 %	31,1 %	32,0 %	31,8 %
Ajouter : autres revenus	19 998	18 436	19 079	20 684	24 605	19 610
Bénéfice net	876 273	920 913	939 542	1 045 427	1 146 810	1 188 485
en % des ventes nettes	32,3 %	31,5 %	30,3 %	31,7 %	32,7 %	32,3 %
Dividendes	850 000	905 000	975 000	1 040 000	1 115 000	1 170 000
Dépenses en immobilisations	55 689	55 735	75 061	53 434	47 465	59 000

*En raison d'un changement dans la structure de rapport, les comptes de la chaîne d'approvisionnement sont maintenant inclus dans les chiffres de la Division des finances et de l'administration.

Source : *Plan financier annuel 2005-2006* de la LCBO

Dividende versé à la province

La LCBO verse un dividende annuel (déduction faite des charges et excluant les taxes et impôts) au Trésor provincial. Le graphique suivant montre le dividende versé à la province au cours des dix derniers exercices.

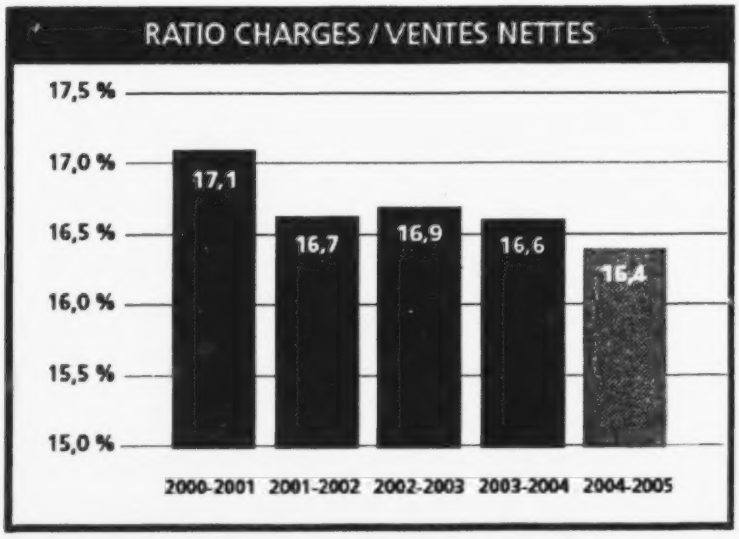


Source : *Rapport annuel 2004-2005* de la LCBO

La LCBO transfère en outre la taxe de vente provinciale à la province tous les ans. En 2004-2005, ce montant s'élevait à 329 millions de dollars.

Ratio de charges

Le graphique suivant montre le ratio charges/ventes nettes de la LCBO – une mesure courante utilisée dans les entreprises de vente au détail – pour les cinq derniers exercices.



Source : *Rapport annuel 2004-2005* de la LCBO

Indicateurs de productivité

Le tableau 2 montre la façon dont la LCBO a géré les principaux indicateurs de productivité depuis 2000.

TABLEAU 2 : INDICATEURS DE PRODUCTIVITÉ

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Salaires (succursales) par rapport aux ventes	7,8 %	7,3 %	7,3 %	7,1 %	7,0 %
Charges (succursales) en pourcentage des ventes	11,0 %	10,3 %	10,4 %	10,3 %	10,4 %
Salaires (succursales) par unité de vente	0,87 $	0,80 $	0,77 $	0,78 $	0,76 $
Charges (succursales) par unité de vente	1,22 $	1,12 $	1,10 $	1,13 $	1,13 $
Unités vendues par heure	25,5	28,7	31,5	32,3	33,5
Ventes par consommateur	27,86 $	28,10 $	28,51 $	29,38 $	30,80 $
Ventes par pied carré	1 693 $	1 752 $	1 755 $	1 800 $	1 859 $

Source : *Rapport annuel 2004-2005* de la LCBO

Charges d'exploitation

En 2004-2005, la Régie comptait 3 500 employés permanents et 3 400 employés occasionnels. Le tableau 3 présente une ventilation des charges d'exploitation comprenant les salaires et avantages sociaux.

TABLEAU 3 : CHARGES D'EXPLOITATION (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Salaires et avantages sociaux	266 929	272 594	291 762	305 664	322 094
Dépréciation	40 546	44 260	47 602	49 917	50 703
Autres charges	160 615	172 779	186 595	193 197	202 539
Total des charges d'exploitation	468 090	489 633	525 959	548 778	575 336

Source : *Rapport annuel 2004-2005* de la LCBO

Structure et organisation de la Régie

Aux termes de l'article 2 de la *Loi sur les alcools,* le conseil d'administration de la Régie des alcools de l'Ontario se compose d'au plus sept membres, nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil (c'est-à-dire, le Conseil des ministres). Le mandat de chaque membre

n'excède pas cinq ans et en général il est de trois ans. Le Conseil des ministres désigne le président et peut désigner un vice-président. Le président du conseil est également le président-directeur général à plein temps de la LCBO. Les autres membres du conseil remplissent leur mandat à temps partiel. Le conseil s'est réuni à 72 reprises au cours des trois dernières années. Le conseil a par ailleurs un comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, composé de trois membres élus chaque année par le conseil.

En 2005, le président du conseil a touché un salaire d'environ 270 000 $. Le vice-président reçoit une indemnité quotidienne de 150 $ et les membres ordinaires, de 100 $. Le vice-président, Philip J. Olson, est présentement président intérimaire conformément au paragraphe 2(4) de la *Loi sur les alcools*.

Le tableau 4 indique le nom et le poste des membres actuels du conseil ainsi que la durée de leur mandat.

TABLEAU 4 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Membre du conseil	Poste	Durée du mandat
Philip J. Olsson	Vice-président	17 juin 2004 – 16 juin 2007
Jean Simpson	Membre	3 novembre 2004 – 2 novembre 2007
Laurel Murray	Membre	8 août 2005 – 7 août 2008
Stephen Diamond	Membre	21 septembre 2005 – 20 septembre 2008
Geoffrey Larmer	Membre	30 mai 2006 – 29 mai 2009
Poste vacant	-	-

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Observations préliminaires

Les représentants de la LCBO ont été invités à témoigner devant le Comité et à entamer leur discussion avec les membres du Comité par des observations préliminaires.

Le président-directeur général intérimaire de la LCBO, Philip Olsson, a donné un bref aperçu des activités de la Régie. M. Olsson a traité de l'importance du rôle de la LCBO en matière de responsabilité sociale et de sa transformation en un détaillant novateur, dynamique et efficace. En optant pour le changement et en apportant des améliorations de manière efficace, la LCBO, qui était un organisme gouvernemental monolithique, est devenue au cours des 15 dernières années un détaillant reconnu, lauréat

de nombreux prix d'excellence, dont le prix du Détaillant innovateur de l'année qui lui a été décerné à deux reprises par le Conseil canadien du commerce de détail.

Maintenant, la LCBO est fréquemment citée en exemple en tant que détaillant de pointe dans des domaines comme la chaîne d'approvisionnement, le marketing, les études de consommation, le perfectionnement du personnel et la conception des succursales.

L'élaboration de plans stratégiques quinquennaux et la mesure rigoureuse du rendement par rapport à ces plans et à d'autres plans ont permis à la LCBO de mieux prévoir et de mieux comprendre les forces qui orientent le marché ontarien des boissons alcooliques et de réagir en conséquence. La mise en œuvre réussie de ces plans lui a aussi permis non seulement d'atteindre mais également de dépasser ses objectifs financiers, comme en témoigne le versement de dividendes records pendant 11 années consécutives, tout en valorisant l'expérience de magasinage des consommateurs. Au cours de l'exercice 2005-2006, le dividende de la LCBO a atteint un sommet de 1,2 milliard de dollars, ce qui représente une hausse de 7,6 % par rapport à l'exercice précédent.

M. Olsson a terminé sa présentation en soulignant que la LCBO ne demandait pas mieux que de s'inspirer des recommandations judicieuses du Comité pour s'améliorer, ainsi que de celles issues d'autres examens.

M. Olsson et les autres représentants de la Régie ont également fait part de leurs observations sur certains points au cours de leur discussion avec les membres du Comité.

Recyclage, consignation des bouteilles et emballages Tetra Pak

La stratégie environnementale de la LCBO comporte les cinq objectifs suivants :

- réduire les déchets d'emballage;
- augmenter de 64 % à 80 % le taux de récupération des contenants de la LCBO dans la boîte bleue;
- améliorer tous les aspects de la gestion de l'environnement;
- réduire de 10 % la consommation d'énergie et l'utilisation des services publics;
- promouvoir la réutilisation et la conservation[2].

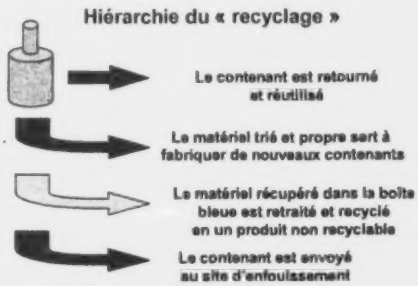
[2] LCBO, "Backgrounder: LCBO Environmental Strategy," *Communiqué de presse*, 27 avril 2006. Page Web http://www.lcbo.com/lcbo-ear/media_releases/content?pf_id=585, consultée le 24 août 2006.

Le paragraphe 25(5) de la *Loi de 2002 sur le réacheminement des déchets* stipule que les secteurs industriels participants doivent rembourser aux municipalités la moitié des coûts du programme municipal de la boîte bleue. La LCBO verse un certain montant – actuellement 5 millions de dollars – chaque année, d'après une formule de calcul compliquée comprenant des variables telles que le poids et le type de matière. Depuis 1998, la LCBO a versé 35 millions de dollars aux municipalités pour contribuer à couvrir le coût du recyclage des contenants de boissons alcooliques dans le cadre des programmes municipaux de la boîte bleue.

La LCBO a essuyé des critiques parce qu'elle s'en remet au programme de la boîte bleue pour détourner les contenants de boissons alcooliques des sites d'enfouissement au lieu d'instaurer un système de consignation des bouteilles, selon lequel les consommateurs versent un dépôt pour chaque article acheté et obtiennent un remboursement lorsqu'ils retournent le contenant. La LCBO a toujours soutenu que la mise en œuvre d'un tel programme serait impossible, car la majorité de ses fournisseurs sont à l'étranger et ne pourraient pas réutiliser les bouteilles consignées. De plus, la LCBO affirme que son taux de récupération total de bouteilles de 64 % est comparable au taux de récupération de tous les contenants de boissons affiché par la Colombie-Britannique, où la Liquor Distribution Branch est responsable, en partie, de l'exécution du programme de consigne des bouteilles.

Par conséquent, la LCBO défend le fait qu'elle s'en remet au programme municipal de la boîte bleue ainsi que son utilisation d'emballages de rechange comme les contenants aseptiques (les emballages Tetra Pak) en faisant remarquer que ces emballages sont écologiques et qu'ils réduisent le fardeau des programmes de recyclage en éliminant le verre du système.

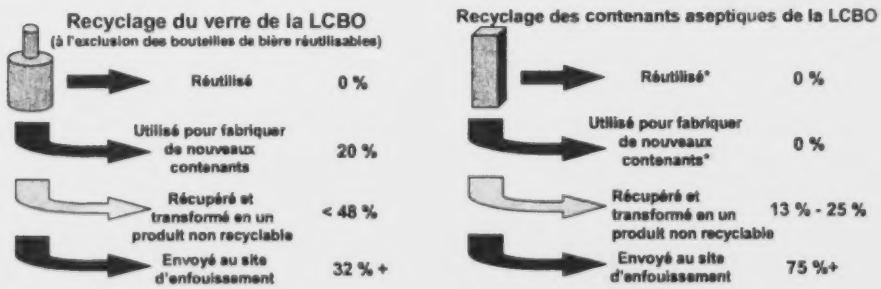
Le Commissaire à l'environnement s'est dit sceptique au sujet de l'hésitation de la LCBO à instaurer un programme de consigne de bouteilles et de son utilisation de contenants aseptiques. Il a présenté des renseignements clarifiant la « hiérarchie » du recyclage, comme on peut le voir dans l'illustration suivante :


Hiérarchie du « recyclage »
Le contenant est retourné et réutilisé
Le matériel trié et propre sert à fabriquer de nouveaux contenants
Le matériel récupéré dans la boîte bleue est retraité et recyclé en un produit non recyclable
Le contenant est envoyé au site d'enfouissement

Source : Le Commissaire à l'environnement de l'Ontario

Le Commissaire a laissé entendre que le meilleur système, celui qui permet de consigner les contenants et de les réutiliser, est le système de recyclage idéal. Un système qui transforme le matériel en de nouveaux contenants est la seconde solution. Le système qui utilise le matériel récupéré dans la boîte bleue pour le convertir en matériel de qualité inférieure, comme du matériel de remblayage, arrive au 3^{e} rang dans la hiérarchie. En dernier lieu, la solution la moins souhaitable est celle où les contenants sont envoyés au site d'enfouissement (techniquement, ce n'est pas du recyclage).

D'après le Commissaire à l'environnement, les programmes de recyclage du verre et des contenants aseptiques de la LCBO ont les profils de recyclage suivants :


Recyclage du verre de la LCBO
(à l'exclusion des bouteilles de bière réutilisables)
Réutilisé
0 %
Utilisé pour fabriquer de nouveaux contenants
20 %
Récupéré et transformé en un produit non recyclable
< 48 %
Envoyé au site d'enfouissement
32 % +
Recyclage des contenants aseptiques de la LCBO
Réutilisé*
0 %
Utilisé pour fabriquer de nouveaux contenants*
0 %
Récupéré et transformé en un produit non recyclable
13 % - 25 %
Envoyé au site d'enfouissement
75 %+

Source : Le Commissaire à l'environnement de l'Ontario

Ainsi, même si la LCBO déclare que son taux de récupération global du verre est d'environ 64 %, le Commissaire à l'environnement a laissé entendre que ce matériel est en grande partie « recyclé en produits non recyclables » ou sert à fabriquer du matériel de qualité inférieure comme du matériel de remblayage et de l'agrégat. De même, aucun des contenants aseptiques de la LCBO ne sont réutilisés ou utilisés pour fabriquer de nouveaux contenants. Le Commissaire a fait observer que les avantages environnementaux des contenants Tetra Pak par rapport au verre étaient pour l'instant incertains.

La LCBO a indiqué que l'utilisation des contenants de boissons alcooliques aseptiques, une stratégie de réduction, n'avait commencé que l'an dernier et qu'il n'y avait donc pas de données pour l'instant sur leur potentiel de recyclage. Le Comité a aussi fait remarquer que les données historiques sur le recyclage des contenants aseptiques laissent entendre que les écoles ne déposent pas les contenants de jus des enfants dans la boîte bleue. Malgré tout, le Commissaire a soutenu que l'avancement des produits dans la hiérarchie du recyclage devrait être un objectif sociétal, de façon qu'un pourcentage plus élevé de produits soient réutilisés ou utilisés pour fabriquer des produits de même nature.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

1. **La LCBO instaure un système de consignation pour tous ses contenants.**

Dans le cadre d'un système de consignation, le Commissaire fait observer que les producteurs ontariens pourraient réutiliser les bouteilles s'ils le désirent tandis que les bouteilles venant de l'étranger pourraient être fondues pour servir à la fabrication de nouveaux contenants. On continuerait d'utiliser la boîte bleue, peut-être de façon plus efficiente, une fois que le verre sera éliminé du système.

Selon le Commissaire, le nouveau système pourrait être financé au moyen des sources suivantes :

- dépôts non remboursés (dépôts non réclamés par les consommateurs);
- la contribution annuelle de 5 millions de dollars que la LCBO verse au programme de la boîte bleue; ou
- la taxe écologique perçue sur les contenants non réutilisables (qui s'élève à environ 65 millions de dollars par année, selon le Commissaire).

Le Commissaire à l'environnement a également recommandé de désigner la LCBO à titre d'organisme prescrit en vertu de la *Charte des droits environnementaux* de l'Ontario de façon que ses politiques soient assujetties à l'examen et aux commentaires du grand public.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

2. **Il faut envisager de désigner la LCBO à titre d'organisme prescrit en vertu de la *Charte des droits environnementaux* de l'Ontario.**

Le Comité a également laissé entendre à la LCBO qu'il pourrait y avoir des boîtes bleues dans ses succursales à titre de service offert aux Ontariens qui habitent dans une municipalité où il n'y a pas de programme de boîte bleue. La LCBO a indiqué qu'elle étudierait cette possibilité.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

3. **La LCBO met des boîtes bleues à la disposition de ses clients dans ses points de vente au détail jusqu'à ce qu'un système de consignation soit mis sur pied dans l'ensemble de la province.**

Magasins-agences

Conformément à ce qui est mentionné précédemment, la LCBO a créé le programme de magasin-agence en 1962 pour offrir un service de vente au détail de boissons alcooliques dans les localités de la province où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO. Situés traditionnellement dans le Nord de l'Ontario, les magasins-agences ont commencé à faire leur apparition dans le Sud de l'Ontario dans les années 1990 afin d'offrir de façon efficiente des services aux petites collectivités qui n'auraient peut-être pas accès autrement à un point de vente de la LCBO.

Toutefois, les représentants du Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) ont soutenu que la LCBO était engagée, selon les termes employés par le SEFPO, dans une privatisation déguisée par le biais de l'élargissement de son réseau de magasins-agences. Selon le SEFPO, le nombre de magasins-agences a doublé entre 1995 et 2005, passant de 82 à 194[3]. Le chiffre d'affaires total des magasins-agences a augmenté de 17 millions à 78 millions de dollars[4].
Les représentants du SEFPO ont soutenu que l'élargissement du réseau de magasins-agences met en péril le mandat de responsabilité sociale de la LCBO. Ils ont fait référence à un rapport rédigé par des organismes de santé publique importants qui arrivaient à la conclusion que les réseaux publics de vente d'alcool sont en général plus limités dans la promotion des ventes d'alcool et plus susceptibles de refuser de vendre de l'alcool à des mineurs ou à des personnes en état d'ébriété[5]. Même si la LCBO s'est dotée d'un programme pour surveiller les magasins-agences, le SEFPO soutient

[3] Les *Rapports annuels* de la LCBO confirment ces chiffres.
[4] D'après le *Plan financier annuel* 2005-2006 de la LCBO, le chiffre d'affaires des magasins-agences s'élevait à 72,7 millions de dollars en 2005-2006.
[5] Addictions Ontario et al., "Alcohol and Public Health: The Implications of Changes to Ontario's Beverage Alcohol System," présentation au Comité d'examen du système de vente d'alcool, 25 février 2005. Page Web http://www.apolnet.ca/infopacks/controls/priv/OntarioBeverageAlcoholSystemReviewPublicHealthSubmission.pdf#search=%22%22alcohol%20and%20public%20health%22%20ontario%22, consultée le 13 septembre 2006.

que celui-ci ne permet pas de garantir que ces points de vente ne vendent pas de l'alcool à des mineurs ou à des personnes en état d'ébriété. Quand les membres du Comité ont demandé aux représentants du SEFPO s'ils avaient des preuves de cette affirmation, ceux-ci ont indiqué qu'ils n'avaient que des rapports isolés et n'ont fourni aucune preuve réelle à l'appui de ces allégations.

Les représentants de la LCBO ont répondu que les exploitants privés risquent de perdre leur permis s'ils vendent de l'alcool à des mineurs ou à des personnes en état d'ébriété. En réponse à la demande de renseignements supplémentaires du Comité, la LCBO a ajouté que tous les employés des magasins-agences qui prennent part à la vente des boissons alcooliques doivent suivre le cours de formation obligatoire de la LCBO visant à assurer que la vente de boissons alcooliques se fait de façon responsable. Toutes les contestations du droit d'acheter de l'alcool et tous les refus de servir un client en raison de l'âge ou de l'état d'ébriété doivent être documentés et communiqués tous les mois à la LCBO. En 2005-2006, les magasins-agences de la LCBO ont contesté le droit d'acheter de l'alcool à 49 271 clients et refusé de servir 4 126 d'entre eux. Sur le nombre total de refus, 3 009 avaient trait à l'âge, 867 à l'état d'ébriété et 250 concernaient d'autres raisons, comme la tentative d'acheter des boissons alcooliques pour un tiers (p. ex., pour un mineur).

Les représentants du SEFPO ont également soutenu que les magasins-agences mettent en péril les employés et les points de vente actuels de la LCBO. Les magasins-agences peuvent être ouverts pendant 83 heures par semaine et peuvent également demeurer ouverts les jours fériés. Les heures d'ouverture d'un grand nombre de succursales de la LCBO sont limitées à 56 heures par semaine et certaines ont reçu l'ordre de fermer une journée par semaine entre les mois de septembre et mai.

Les représentants du SEFPO ont également allégué qu'il n'existe aucune politique exigeant d'aviser le public ou de tenir des audiences publiques relativement à l'ouverture de nouveaux magasins-agences ou au renouvellement du permis de ces magasins. D'après le SEFPO, la sélection des exploitants est faite par la LCBO au moyen d'un appel d'offres concurrentiel, encore une fois sans mécanisme d'intervention locale. Les représentants de la LCBO ont souligné que la LCBO consulte la municipalité concernée avant de faire paraître des annonces dans les journaux locaux pour trouver des candidats.

Les représentants de la LCBO ont aussi indiqué que l'organisation n'approuve pas l'ouverture de magasins-agences situés à moins de 10 kilomètres d'un point de vente existant de la LCBO. Le Comité a fait remarquer que les magasins-agences peuvent contribuer à préserver un

secteur commercial fragile dans une petite collectivité; si la LCBO construisait plutôt une nouvelle succursale dans les environs, ces collectivités seraient susceptibles de perdre cet achalandage. Les représentants de la LCBO ont également indiqué que, dans tous les cas sauf un, les magasins-agences achètent leur alcool du point de vente local de la LCBO, ce qui contribue à préserver des emplois à cet endroit.

Des membres du Comité ont indiqué que certains magasins-agences généraient plus de ventes que les petits points de vente de la LCBO et s'interrogeaient par conséquent sur la pertinence d'ouvrir un magasin-agence. La LCBO a fait remarquer qu'elle n'avait converti aucun magasin-agence en point de vente de la LCBO, mais qu'il y avait un ou deux magasins-agences dont le chiffre d'affaires incitait à envisager une telle conversion.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

4. **Dans la mesure du possible et en tenant compte des circonstances locales spéciales, les magasins-agences doivent avoir un horaire comparable à celui des succursales de la LCBO situées dans le voisinage.**

5. **Dans la mesure du possible, les magasins-agences existants sont remplacés par des succursales ordinaires de la LCBO dans les cas où le volume de ventes du magasin-agence correspond au seuil minimum nécessaire pour soutenir un point de vente exploité par la LCBO.**

6. **Aucun nouveau magasin-agence n'est envisagé sauf s'il est démontré :**
   - **qu'il n'y a aucun point de vente de la LCBO situé dans un rayon de 10 kilomètres de l'emplacement proposé pour le magasin-agence;**
   - **que la collectivité hôte proposée ne peut pas être servie par une succursale existante de la LCBO;**
   - **que la demande actuelle et future ne permet pas de soutenir une succursale autonome ordinaire de la LCBO ou un kiosque exploité par la LCBO.**

Petits producteurs ontariens

Grape Growers of Ontario

Au cours de sa présentation devant le Comité, la LCBO a distribué une liste de ses nombreux programmes visant à promouvoir la vente des vins ontariens et des vins portant le label VQA.

Près de 300 employés dans les succursales de la LCBO sont désignés des spécialistes des vins de l'Ontario ou leaders WOW (World of Ontario Wines) pour promouvoir la vente des vins ontariens. Ces employés reçoivent de la formation pour renseigner les clients sur la différence entre les vins portant le label VQA et les vins mis en cave au Canada. Chaque mois deux vins portant le label VQA (étoiles vinicoles) sont mis en valeur dans les succursales; cette mise en valeur s'accompagne de matériel promotionnel sans frais et d'un article dans la revue *À BON VERRE, BONNE TABLE*. Un vin « découverte » VQA de VINTAGES est également sélectionné tous les mois à des fins de promotion. Les vins portant le label VQA sont également placés en évidence vers l'avant du magasin dans tous les points de vente de la LCBO.

Le p.-d. g. de l'association Grape Growers of Ontario a dit approuver les programmes de la LCBO qui font la promotion des vins ontariens et a indiqué qu'un tel appui est justifié, car chaque vigne plantée en Ontario rapporte 13 $ en impôts à la province. Le p.-d. g. a toutefois précisé que plusieurs questions en suspens empêchent les vins de l'Ontario d'accroître leur part de marché.

Beaucoup de petits établissements vinicoles VQA n'ont pas accès à la LCBO parce qu'ils doivent avoir un certain nombre de caisses à vendre. La LCBO attribue le linéaire en fonction de la part de marché et accorde aux vins de l'Ontario 4 % de plus pour assurer leur promotion.

Par ailleurs, l'Ontario compte environ 290 permis de boutiques situées à l'extérieur des installations des établissements vinicoles, dont la majorité sont la propriété de Vincor/Constellation et Andrés. Les petits établissements vinicoles ne peuvent pas profiter de ces boutiques dans lesquelles ils pourraient vendre leurs propres produits.

Le p.-d. g. de la Grape Growers of Ontario a également attiré l'attention sur l'idée fausse que les vins ontariens sont fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario, alors qu'il s'agit souvent de mélanges.

En réponse à la demande de renseignements supplémentaires du Comité, la LCBO a informé celui-ci que les décisions et accords commerciaux suivants limitent à 290 depuis 1993 le nombre de permis de boutiques situées à l'extérieur des installations des établissements vinicoles :

- une décision de 1987 d'un Groupe spécial du GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) concernant la vente des vins et les obligations du Canada relatives au traitement national dans le cadre de cet accord;

- l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ultérieurement l'ALENA) qui précise à l'article 804 2(b) que le Canada peut « maintenir une mesure qui oblige les commerces privés de vin qui existaient le 4 octobre 1987 dans les provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique à pratiquer une discrimination en faveur du vin des provinces intéressées, dans la mesure où cette discrimination n'est pas plus grande que celle prescrite par la mesure existante »;
- l'Accord sur les vins et spiritueux entre le Canada et l'Union européenne, de 1989 et de 2003.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

7. **Une plus grande superficie sur les tablettes est accordée aux vins ontariens fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario.**

8. **La LCBO revoit les façons d'améliorer les débouchés de vente au détail pour les établissements vinicoles VQA de petite et de moyenne taille, compte tenu des obligations de l'Ontario aux termes de ces accords commerciaux qui limitent à 290 depuis 1993 le nombre de permis de boutiques situées à l'extérieur des installations des établissements vinicoles.**

9. **La LCBO continue de sensibiliser les consommateurs à la nature distinctive des vins portant le label VQA et des vins ontariens fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario.**

Brasseurs artisanaux de l'Ontario

Dans sa présentation au Comité, la LCBO a traité de plusieurs programmes qu'elle offre aux brasseurs artisanaux de l'Ontario. Les brasseurs artisanaux livrent directement leurs produits dans les succursales de la LCBO. Chaque petite brasserie décide, en fonction de ses ressources, du nombre de succursales auxquelles elle peut distribuer ses produits. L'équipe de gestion des catégories de bière de la LCBO collabore avec le brasseur pour faciliter le jumelage de la brasserie et des succursales. Le directeur de district et le directeur de succursale prennent ensuite la relève auprès du petit brasseur pour promouvoir avec succès la vente de ses produits dans leur succursale.

Quarante succursales de la LCBO ont des étalages spéciaux pour mettre en valeur les bières artisanales de l'Ontario. Du point de vue de la LCBO, la taille d'une brasserie ne limite en rien ses possibilités ou son potentiel auprès de la LCBO. Ce qui compte, c'est plutôt la quantité de travail effectué, la taille de l'infrastructure du brasseur artisanal et le nombre de succursales qu'il désire alimenter avec son système de distribution.

Le président de l'Ontario Craft Brewers (OCB) a parlé de façon positive des services que la LCBO fournit aux petites brasseries. Le Comité a appris que les ventes des produits de l'OCB ont augmenté de l'ordre de 30 % à 50 % au cours de la dernière année à la LCBO, en partie parce que de plus en plus de consommateurs exigent des produits de choix[6].

Par contre, le président s'est dit préoccupé par la politique de la LCBO qui consiste à attribuer le linéaire en fonction du volume des ventes. Dans un tel système, il est assez facile d'obtenir du linéaire initial pour de nouveaux produits, mais il est beaucoup plus difficile de le conserver. Les brasseurs artisanaux ne disposent pas du budget de publicité des grandes brasseries qui permet à celles-ci d'attirer rapidement les clients. Une politique de linéaire axée sur la croissance pourrait améliorer la position des micro-brasseries, surtout au moment du lancement d'un produit. L'OCB a répondu aux demandes de renseignements supplémentaires en précisant que le linéaire accordé en général par la LCBO est pour une durée de un à deux mois, alors qu'il faut compter de six mois à un an pour établir la notoriété de la marque des produits des micro-brasseries. L'OCB travaille présentement avec la LCBO pour accroître la durée du linéaire.

Comme la LCBO est un détaillant de choix, elle demande des frais de service plus élevés, par exemple, que les Beer Store, mais elle impose les mêmes frais à tous les fournisseurs de bières. Il en coûte environ 5 $ de plus aux micro-brasseurs par caisse de 24 bières pour vendre leurs produits à la LCBO par rapport aux boutiques exploitées par les brasseurs. Compte tenu des marges bénéficiaires déjà faibles de ces produits, les frais de service peuvent être un fardeau. L'OCB a répondu aux demandes de renseignements supplémentaires en précisant que la LCBO impose des frais de service de 60,60 $ par hectolitre (100 litres) de produit. Les frais de service demandés par Brewers Retail sont d'environ 41 $ par hectolitre. Toutefois, Brewers Retail impose également des frais supplémentaires de 6 $ par hectolitre aux brasseurs qui vendent leurs produits par l'intermédiaire de la LCBO, car Brewers Retail doit s'occuper des bouteilles vides.

D'après l'OCB, un petit brasseur type peut s'attendre de réaliser une marge bénéficiaire de 4 % s'il fait uniquement affaire avec la LCBO; s'il traite uniquement avec Brewers Retail, sa marge bénéficiaire serait d'environ 8 %.

La LCBO a répondu à la demande de renseignements supplémentaires du Comité en précisant qu'elle attribue le linéaire par succursale en fonction

[6] La LCBO a souligné que les ventes de bières canadiennes du marché intermédiaire en ont subi le contrecoup.

des ventes d'un produit dans un magasin donné. Le terme « part de marché » fait référence au cumul des ventes d'un produit dans sa catégorie (p. ex., vodka ou vin chilien) et à la part qu'a cette catégorie dans le portefeuille global de la succursale d'après les ventes des produits.

La LCBO précise que l'attribution du linéaire sur cette base est essentielle pour garantir l'efficience opérationnelle et qu'il s'agit de la norme en vigueur dans l'industrie pour tous les grands détaillants. Par exemple, si un produit générant un volume de ventes élevé était « sous-représenté » sur les tablettes par rapport à sa part globale des ventes dans une succursale, il faudrait compter des heures de travail et des frais d'exploitation supplémentaires pour conserver le produit « en magasin ».

Le Comité recommande donc ce qui suit :

10. **La LCBO envisage de mettre en œuvre une politique de linéaire axée sur la croissance pour accorder suffisamment de temps aux brasseurs artisanaux pour exposer leurs produits.**

11. **La LCBO utilise des mesures améliorées pour offrir, étaler et promouvoir les bières artisanales.**

12. **La LCBO envisage d'offrir aux micro-brasseurs une remise sur leurs frais de service, qui pourrait être proportionnelle aux volumes de ventes.**

Responsabilité sociale

Les représentants de la LCBO ont communiqué au Comité des détails sur les programmes et les partenariats de l'organisation en matière de responsabilité sociale. La LCBO offre un programme de contestation du droit d'acheter de l'alcool et forge des partenariats avec des organisations comme Les mères contre l'alcool au volant, organisation avec laquelle elle élabore des campagnes publicitaires. La LCBO a indiqué que l'une des mesures du succès de ces campagnes est obtenue quand on demande aux personnes qui participent à la recherche si elles exerceraient une plus grande prudence relativement à la consommation d'alcool après avoir visionné ces annonces.

Le Comité a posé des questions aux représentants de la LCBO au sujet de la surveillance faite par l'organisation des décès et blessures causés par la conduite avec facultés affaiblies et d'autres décès et maladies reliés à la consommation d'alcool. Ceux-ci ont indiqué que la LCBO obtient ces données auprès d'autres organismes et s'en sert pour élaborer les programmes de responsabilité sociale, et ont fourni les données au Comité dans leurs présentations consécutives à l'audience. La LCBO a mis en relief le fait qu'elle utilise les données les plus récentes sur les accidents de la route reliés à la consommation d'alcool pour éclairer l'élaboration des campagnes. Des études de tiers indépendants orientent l'élaboration des

campagnes et des programmes de la LCBO et, lorsque c'est possible, les post-tests.

Au cours des audiences du Comité, les représentants de la LCBO ont convenu que les tendances sur le plan des décès et des blessures reliés à la consommation d'alcool constitueraient une mesure importante de l'efficacité de leurs programmes, en combinaison avec des mesures connexes de l'efficacité provenant des organismes d'application de la loi. Dans ses présentations ultérieures, la LCBO a indiqué qu'il était impossible d'évaluer une campagne donnée du point de vue des changements dans les taux de blessures et de décès. La LCBO a également souligné qu'elle préconise une consommation d'alcool responsable et que ses campagnes n'ont pas pour but de régler l'alcoolisme et la dépendance, des problèmes graves face auxquels les organismes spécialisés sont mieux outillés.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

13. **La LCBO continue d'améliorer ses programmes de responsabilité sociale.**

Le p.-d. g. de l'organisation Les mères contre l'alcool au volant a souligné le soutien continu apporté par cette organisation à la LCBO en tant que monopole de vente d'alcool sous contrôle de l'État, citant une étude de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) indiquant que les monopoles gouvernementaux sont un outil clé pour contrôler les dommages reliés à la consommation d'alcool[7]. L'organisation Les mères contre l'alcool au volant a également souligné qu'un monopole public est en mesure de consacrer un pourcentage précis de son budget à la responsabilité sociale.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

14. **La LCBO envisage d'augmenter le pourcentage de son budget consacré à la responsabilité sociale, qui est présentement d'environ 2,5 millions de dollars.**

Le Comité s'est informé de la coopération de la LCBO avec la Police provinciale de l'Ontario et les services de police des Premières nations pour régler la question du commerce clandestin de l'alcool de la LCBO dans les collectivités où il est interdit de vendre de l'alcool. On sait que des personnes achètent d'énormes quantités d'alcool aux points de vente de la LCBO à des fins de revente dans ces collectivités. La LCBO a convenu

[7] OMS, *Global Status Report: Alcohol Policy* (Genève : OMS, 2004), p. 16. Page Web http://www.who.int/substance_abuse/publications/en/Alcohol%20Policy%20Report.pdf, consultée le 13 septembre 2006.

qu'il s'agissait d'un problème de longue date et qu'elle participait activement à des discussions visant à y remédier.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

15. **La LCBO élabore une stratégie pour régler le problème de longue date de la vente de grandes quantités d'alcool à des trafiquants d'alcool connus, en partenariat avec la Police provinciale de l'Ontario et les services de police des Premières nations.**

Questions touchant la Régie

Le Comité s'est informé des doubles responsabilités de M. Olsson, président-directeur général intérimaire à temps partiel. Selon M. Olsson, la LCBO a demandé qu'un projet de loi soit rédigé pour séparer les fonctions de président et de directeur général. Il a été proposé que la fonction de président devienne un poste à temps partiel, occupé par une personne ne faisant pas partie du groupe de la direction.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

16. La LCBO sépare officiellement les fonctions de président et de directeur général.

Divers

Ventes et rentabilité

À la demande du Comité, les représentants de la LCBO ont fourni de l'information générale sur les programmes de l'organisation visant à améliorer les ventes et à accroître la rentabilité. Au cours des 15 dernières années, la LCBO s'est métamorphosée en améliorant le service à la clientèle, en modernisant ses magasins et en formant son personnel. Au cours des quatre dernières années, la LCBO a mis l'accent sur l'amélioration de la gestion de sa chaîne d'approvisionnement; elle affiche maintenant un taux de rotation[8] des stocks de 7,6 fois par année par rapport à son ancien taux de 5 fois par année. En d'autres termes, la LCBO a réduit son stock et commande plus souvent, ce qui fait qu'il y a moins de fonds immobilisés dans les stocks. Un nouveau système dans les points de vente a permis d'apporter d'autres améliorations à la gestion des stocks en plus de réduire à environ une seconde le temps nécessaire pour effectuer une transaction de vente.

La LCBO a révélé qu'elle prévoit d'élargir ses rayons Vintages, d'améliorer sa sélection de bières et d'ajouter des coins de dégustation et des cuisines de démonstration dans un plus grand nombre de succursales

[8] Nombre de fois qu'elle vend la totalité de son stock.

pour pouvoir organiser des dégustations des vins et offrir des cours de cuisine.

Satisfaction des clients

À la demande du Comité, la LCBO a indiqué qu'elle mesure la satisfaction des clients de trois façons :

- elle mène des interviews détaillées auprès de 2 500 clients par année sur leur expérience de magasinage;
- un sondage téléphonique est effectué auprès de 700 clients tous les mois;
- 700 clients professionnels visitent les succursales dans l'ensemble de la province tous les mois pour rendre compte des pratiques des succursales.

Même si le Comité n'a pas demandé à la LCBO de faire un rapport sur les tendances sur le plan de la satisfaction des clients, les renseignements qui figurent sur le site Web de l'organisation indiquent que 78 % des clients se disent très satisfaits de leur expérience de magasinage, comparativement aux taux se situant aux alentours de 70 % obtenus quand les interviews ont commencé en 1998.

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Le Comité recommande ce qui suit :

1. **La LCBO instaure un système de consignation pour tous ses contenants.**

2. **Il faut envisager de désigner la LCBO à titre d'organisme prescrit en vertu de la *Charte des droits environnementaux* de l'Ontario.**

3. **La LCBO met des boîtes bleues à la disposition de ses clients dans ses points de vente au détail jusqu'à ce qu'un système de consignation soit mis sur pied dans l'ensemble de la province.**

4. **Dans la mesure du possible et en tenant compte des circonstances locales spéciales, les magasins-agences doivent avoir un horaire comparable à celui des succursales de la LCBO situées dans le voisinage.**

5. **Dans la mesure du possible, les magasins-agences existants sont remplacés par des succursales ordinaires de la LCBO dans les cas où le volume de ventes du magasin-agence correspond au seuil minimum nécessaire pour soutenir un point de vente exploité par la LCBO.**

6. **Aucun nouveau magasin-agence n'est envisagé sauf s'il est démontré :**

   - **qu'il n'y a aucun point de vente de la LCBO situé dans un rayon de 10 kilomètres de l'emplacement proposé pour le magasin-agence;**
   - **que la collectivité hôte proposée ne peut pas être servie par une succursale existante de la LCBO;**
   - **que la demande actuelle et future ne permet pas de soutenir une succursale autonome ordinaire de la LCBO ou un kiosque exploité par la LCBO.**

7. **Une plus grande superficie sur les tablettes est accordée aux vins ontariens fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario.**

8. **La LCBO revoit les façons d'améliorer les débouchés de vente au détail pour les établissements vinicoles VQA de petite et de moyenne taille, compte tenu des obligations de l'Ontario aux termes de ces accords commerciaux qui limitent à 290 depuis 1993 le nombre de permis de boutiques situées à l'extérieur des**

installations des établissements vinicoles.

9. **La LCBO continue de sensibiliser les consommateurs à la nature distinctive des vins portant le label VQA et des vins ontariens fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario.**

10. **La LCBO envisage de mettre en œuvre une politique de linéaire axée sur la croissance pour accorder suffisamment de temps aux brasseurs artisanaux pour exposer leurs produits.**

11. **La LCBO utilise des mesures améliorées pour offrir, étaler et promouvoir les bières artisanales.**

12. **La LCBO envisage d'offrir aux micro-brasseurs une remise sur leurs frais de service, qui pourrait être proportionnelle aux volumes de ventes.**

13. **La LCBO continue d'améliorer ses programmes de responsabilité sociale.**

14. **La LCBO envisage d'augmenter le pourcentage de son budget consacré à la responsabilité sociale, qui est présentement d'environ 2,5 millions de dollars.**

15. **La LCBO élabore une stratégie pour régler le problème de longue date de la vente de grandes quantités d'alcool à des trafiquants d'alcool connus, en partenariat avec la Police provinciale de l'Ontario et les services de police des Premières nations.**

16. **La LCBO sépare officiellement les fonctions de président et de directeur général.**